

# Yritysverkostojen toimivuus

Case: Gambian rannikko

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Palveluliiketoiminta  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Laura Paattiniemi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminta

PAATTINIEMI, LAURA:

Yritysverkostojen toimivuus  
Case: Gambian rannikko

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 40 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Gambian rannikon yritysverkostoja ja niiden toimivuutta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Joe´s Apartment huoneistohotellille ja sen tarkoitus on selvittää yritysverkostojen toimivuutta Gambian rannikkoalueella.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäinen osuus käsittelee verkostoja yleisesti. Toisessa osuudessa on käsitelty Gambian yritysverkostoja rannikkoalueella, jonka pääpiirteinä on Länsi-Afrikkalainen yritys rakenne sekä gambialainen kulttuuri ja sen matkailu.

Opinnäytetyössä on käytetty menetelmänä haastattelua. Opinnäytetyö on laadullinen, jonka aineisto on kerätty Gambian rannikolla sijaitsevilta matkailuyrityksiltä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Gambian rannikon yritysverkostojen toimivuus on tärkeässä asemassa. Sen tulevaisuus vaikuttaa lupaavalta yritysten positiivisen asenteen takia. Yritysten panostaessa paikalliseen osaamiseen ja verkostoitumiseen tulevaisuuden yritysverkostot Gambian rannikkoalueella tulevat laajenemaan entisestään.

Asiasanat: Gambia, matkailu, verkosto, Länsi-Afrikka, haastattelu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

PAATTINIEMI, LAURA :                   The functionality of  
  business networks  
  Case: Coastal Gambia

Bachelor's Thesis in Service Management, 40 pages, 2 pages of  
  appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

---

This thesis is a study of businesses operating in coastal Gambia and their networks. More specifically, the thesis was commissioned by Joe's Apartments for the purpose of finding out how business networks function in the area.

The thesis is divided into a theoretical section which includes information on business networks and a section on how this applies to the businesses of coastal Gambia with the focus on its culture and tourism.

The study was conducted by interviews and it applies qualitative methods. All interviews were done in Gambia, and the participants were affiliated with local businesses in the tourism industry.

The results show that the businesses in coastal Gambia heavily rely on networks and how well they function. By focusing on local expertise and networking even further, the business networks will expand greatly in coastal Gambia.

Keywords: Gambia, tourism, network, West Africa, interview

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VERKOSTOT	4
2.1	Verkosto käsitteenä	4
2.2	Verkostojen eri muodot	7
2.3	Yritysverkostot	8
2.4	Monikulttuurinen yritysverkosto	11
3	YRITYSVERKOSTOT GAMBIASSA	13
3.1	Gambian rannikko	13
3.1.1	Kulttuuri	15
3.1.2	Matkailu Gambiassa ja Länsi-Afrikassa	16
3.2	Yritysrakenne Länsi-Afrikassa	19
4	AINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY	22
4.1	Menetelmä	22
4.2	Aineiston keruun suunnittelu	24
4.3	Haastatteluaineiston keruu ja toteutus	25
5	YRITYSVERKOSTOJEN KEHITYS	30
5.1	Haastattelujen tulokset	30
5.2	Yritysverkostot nykyään	33
5.3	Yritysverkostot tulevaisuudessa	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Oma opinnäytetyöprosessi	38
6.2	Jatkotutkimusaiheet	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	44

# 1 JOHDANTO

Verkosto yhtenä käsitteenä on laaja. Sillä tarkoitetaan yleensä yritysten tai yrittäjien suoraa tai epäsuoraa yhteistyötä ja yhteyttä muihin toimijoihin. Verkostot muodostuvat sosiaalisista toimijoista ja ne yleensä nähdään yrityksen tai yrittäjän sosiaalisena pääomana. Laajoilla ja toimivilla verkostoilla parannetaan yrityksen näkyvyyttä ja laajennetaan sen toimintaa. (Aaltonen, Hämäläinen, Ikävalko, Mantere & Suominen 2007, 10.)

Syy miksi valitsin opinnäytetyölleni aiheeksi verkostojen toimivuuden Gambian rannikolla, on kiinnostus maassa toimivien yritysten toimintamalleihin. Verkostot ovat monesti yritysten selkäranka ja tätä halusin selvittää kehitysmaassa toimivien yritysten kohdalla. Aiemmat positiiviset kokemukset maasta ja sen ainutlaatuisesta kulttuurista vahvistivat päätöksen selvittää juuri Gambiassa toimivien yritysten verkostotoimintaa.

Opinnäytetyön tavoite on selvittää Gambian rannikkoalueen yritysverkostojen nykytilaa ja sen tulevaisuutta. Miten yritysverkostot toimivat suosituksen lomakohteen yrityksissä, joissa kilpailu on kovaa ja jota matkailun epävarmuus muokkaa? Miten yritysverkostot toimivat Länsi-Afrikassa?

Opinnäytetyö keskittyy yritysverkostojen toimivuuteen Gambian rannikolla. Maan rannikkoalue on erikoistunut matkailuun ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Haastattelut toteutettiin kirjallisena yritysvierailujen yhteydessä keväällä 2016. Haastateltavat yritykset ovat kaikki matkailualan toimijoita ja ne ovat joko paikallisten tai ulkomaalaisten omistuksessa. Työ on rajattu käsittelemään yritysten välisiä verkostoja, eikä opinnäytetyössä ole otettu huomioon yksittäisten matkailijoiden kokemuksia tai mielipiteitä yrityksistä.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu verkostoista ja niiden eri malleista. Työssä selvitetään yritysverkostoja Gambiassa ja maan kulttuuria, taloudellista puolta sekä matkailua osana verkostojen muodostumista. Opinnäytetyössä on kerrottu työn kulku suunnittelusta toteutukseen ja kerätyn aineiston analysointi. Johtopäätöksissä selviää opinnäytetyön lopullinen tulos sekä sen eteneminen ja työn itsearviointi. Opinnäytetyössä on otettu huomioon kohdemaan kulttuuri ja normit. Niillä on suuri vaikutus tuloksiin ja johtopäätöksiä muodostumiseen. Työhön tarjotaan jatkotutkimusaiheita johtopäätöksissä.

Opinnäytetyössä käytetty menetelmä on laadullinen. Se antaa selvitykselle enemmän konkreettisia tuloksia. Tiedonkeruun menetelmänä on käytetty haastattelua.

Toimeksiantajana toimii Joe´s Apartment huoneistohotelli Gambian Kerr Serignissä. Se tarjoaa asiakkailleen majoituspalveluja ympäri vuoden. Oheispalvelut joita yritys tarjoaa muun muassa, on paikanpäällä kuutena kertana viikossa ostettavissa oleva paikallinen ruoka, pihapiirissä oleva baari, pesulapalvelut sekä kuljetukset. Henkilökunnan määrä on pidetty suhteellisen pienenä, koska omistajat tekevät suuren osan huoneistohotellin töistä. Edellä mainitut oheispalvelut, kuten ruoka ja sen valmistaminen, pesulapalvelut sekä vieraiden kuljetukset ovat palkatun henkilökunnan vastuulla. Joe´s Apartment on kehittynyt useamman vuoden ajan ja se onkin laajentunut omistajien omaan pihapiiriin ja yrityksen pyörittäminen kuuluu perheen jokapäiväiseen elämään. (Sowe 28.2.2016.)

Joe´s Apartmentilla on ympärillään laaja verkosto, jota se käyttää hyväkseen asiakkaiden viihtyvyyden takaamiseksi. Majoitusyritysten keskenäinen kilpailu Kerr Serignin alueella on kovaa. Yritysten on erottauduttava toisistaan jollain keinolla, tai omata laadukas verkosto ympärillään. Joe´s Apartment on loistava esimerkki pienemmän yrityksen toiminnasta ja siitä, miten se käyttää verkostoja apunaan kasvamiseen ja kehittämiseen. Myös erottautuminen positiivisella hinta-laatusuhteella ja perhemäisellä tunnelmalla on saavuttanut tavoitteensa; täyteen varattu

huoneistohotelli ympäri vuoden. (Sowe 28.2.2016.)

## 2 VERKOSTOT

Tässä kappaleessa käydään läpi verkostoja. Kappaleessa käsitellään erilaisia verkostomalleja sekä niiden rakennetta. Yritysverkostojen toimintatavat sekä niiden tarkoitus on suuressa osassa tätä kappaletta ja koko työtä. Myös monikulttuurillista yritysverkostoa käsitellään tässä kappaleessa ja se heijastuu vieraskulttuurillisen yritysverkoston kartoittamiseen myöhemmin opinnäytetyössä. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata lukijalle parempi käsitys verkostojen toiminnasta ja siitä, miten ne vaikuttavat kyseiseen opinnäytetyöhön.

### 2.1 Verkosto käsitteenä

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden yhteistyömalleja (Pirnes 2002, 7). Ennen verkostoitumisen yleistymistä yritysten tapa liikemaailmassa oli tuottaa ja tarjota yrityksen palvelut ja tuotteet kokonaan omatoimisesti. Tämä toimintamalli oli tehotonta ja työlästä, eikä se välttämättä tuottanut haluttua tulosta yritykselle. Verkostoituminen onkin suhteellisen uusi käsite liikemaailmassa, sillä se on keino kilpailla globaaleilla markkinoilla tehokkaasti. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2000, esipuhe.)

Verkostojen perimmäisenä ajatuksena on se, että yritykset keskittyvät vain omaan osaamiseensa ja panostavat siihen eniten. Muu tarvittava osaaminen hankitaan verkostojen avulla muilta yrityksiltä ja kumppaneilta. Yritysten keskinen kilpailukyky perustuukin useammin nykyään monen samassa arvoketjussa toimivan yrityksen yhteistyöhön, joista muodostuvat yritysverkostot. (Ruohomäki, Koivisto, Huuhka & Harkki 2003, 12.)

Pirnes (2002, 9.) toteaaakin, että yritysten toiminta on tulevaisuudessa entistä monimutkaisempaa ja haastavampaa. Tämä johtuu siitä, että yrityksen tarjoamat tuotteet ovat vaikeampia ja hankalampia valmistaa ja myös niiden kehittämiseen tarvitaan osaamista monilta eri tahoilta.



Verkostoituminen ei tarkoita kilpailukyvyn menettämistä, vaan sillä on tarkoitus kehittää yrityksen omaa toimintaa. Verkostotoiminnan voisikin kiteyttää olevan harkittua ja kehittynyttä ulkoistamista. (Ollus ym. 2000, esipuhe.)

Verkostojen hyödyllisyyttä on tutkittu jonkin verran, mutta se on todella hankalaa. Päälimmäisenä syynä vaikeaan tutkimiseen on se, että verkostoyritykset tavoittelevat hyödyllisyyttä eri tavoin. Ne myös realisoidaan eri tavoilla eri yritysverkostoissa. Tämä tekee tutkimuksesta hankalan suuren vaihtelevuuden takia. (Vesalainen 2006, 20.)

Verkostoitumisen prosessi on yleensä hyvin samankaltainen. Verkostoitumisen ensimmäisenä vaiheena pidetään yleistä tietoisuuden saavuttamista yrityksen keskuudessa, jolloin mahdollisuus verkostoitumisesta ja sen tuomista eduista herää. Tämän seurauksena alkaa oikeanlaisen yrityskumppanin etsiminen ja verkoston pohjan perustaminen. Yhteistyökumppanin on tärkeää täydentää yrityksen puuttuvaa osaamista tai yrityksen palvelujen tai tuotteiden tarjontaa. Tämä takaa laajemman osaamisen yritysverkoston sisällä. Sopivan yrityksen löydyttyä on tärkeää luoda keskinäinen luottamus ja luoda yhteinen päämäärä sekä tavoitteet, jotka palvelevat kaikkia osapuolia. Tämän jälkeen voidaan puhua jo yritysverkoston syntymisestä, jonka johdolla aletaan organisoida yrityksiä keskinäistä yhteistyötä. Jatkuva yhteistyö ja verkoston kehittyminen kuuluvat yritysverkoston elämään. (Ruohomäki ym. 2003, 16.)

Jotta yritykset kiinnostuisivat yritysverkostoista ja niiden tuottamasta yhteistyöstä, tulisi verkostojen avulla saavutettavat hyödyt olla suurempia kuin verkoston ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset tai mahdolliset riskitilanteet. Verkoston rakenne, kiinteys ja pysyvyys muovautuvat yritysten keskinäisten suhteiden mukaan, jotka voivat vaihdella suuresti verkoston kehittymisen ja laajenemisen myötä. (Ollus ym. 2000, 75.)

Verkostossa vähemmän vaikutusvaltaa omaavat yritykset voivat menettää omaa toimintavapauttaan, sillä verkoston vahvemmat yritykset pyrkivät käyttämään parempaa asemaansa saavuttaakseen parhaat edellytykset oman liiketoimintansa harjoittamiseen. Tilannetta pystytään tasapainottamaan eri keinoilla. Erityisesti heikommassa asemassa olevien yritysten tulisi pyrkiä löytämään uusia voimavaroja yritykselleen. Myös verkoston rakennetta muuttamalla voidaan onnistua tasapainoittamaan sen rakennetta. Heikompien yritysten tulisi yrittää luoda suhteita suoraan yrityksiin, joihin niillä oli aiemmin yhteys vain vahvempien yritysten kautta. Myös verkostojen vahvojen yritysten luoma riippuvuus on kitkettävissä pois. Verkosto rakentuu, toimii ja kehittyy sen mukaisesti, miten vallan ja kiinnostuksenkohteiden jakautuminen ja johtaminen verkostossa toimii. (Ollus ym. 2000, 76.)

Yritysverkostoa voidaan kehittää eri menetelmillä. Menetelmät vaihtelevat verkoston mukaan ja ne ovatkin yleensä menetelmien sekoituksia, jotka palvelevat sen hetkistä verkostoa parhaiten. Verkostosuhteet voidaan määritellä luotujen sopimusten kautta, jolloin jokaisella yhteistyösuhteella on paras mahdollinen yhteistyömuoto ja hallinnollinen kontrolli. Tällöin sopimusten ulkopuolista yhteistyötä ei ole ollenkaan. Myös yritysten yhteisten arvojen edistämällä yhtenäistetään koko verkoston toimintaa. Tälle yhtenäistymiselle ei luoda kirjallisia sopimuksia, vaan yritysten välille toivotaan syntyvän yhteiset arvot ja keskinäinen luottamus. (Ollus ym. 2000, 77.)

Verkostojen monimuotoisesta ja laajasta kirjosta on pystytty erottamaan hyvin toimeen tulevien huippuverkostojen erikoispiirteitä, jotka selittävät osaksi näiden menestyneiden yritysten tuloksellisuuden ja toimivuuden. Yksi näistä erityispiirteistä on huippuverkostojen tapa toimia epävarmuuden vallitessa. Toimivat verkostot käyttävät yleisesti vain pitkäkestoisia ja pysyviä yhteistyösuhteita. Tämä saavutetaan yhteistyökumppaneiden sitoutumisen kautta, jolloin epävarmuus verkostomaisessa toiminnassa minimisoituu. (Pirnes 2002, 87.)

Muita erikoispiirteitä menestyvillä yritysverkostoilla on esimerkiksi ulkoinen ja sisäinen tehokkuus sekä verkoston joustavuus ja nopeus. Hyvän verkosto-osaamisen ansiosta hyvin menestyvistä organisaatioista voi tulla todella kannattavia huippuyrityksiä. Myös heikot ja keskinkertaiset organisaatiot voivat suurien ponnistelujen ja täydellisen toimintojen tehostamisen jälkeen saavuttaa kannattavan ja menestyksellisen yrityksen arvon. (Pirnes 2002, 89.)

Klustereiksi voidaan kutsua erilaisia yritysryppäitä, jotka yhdessä luovat verkostot. Nämä klusterit voidaan jaotella yhteistyön luonteen mukaan, mutta monesti niissä yhdistyy myös useampia piirteitä eri määritelmistä. Klusteri voi olla alueellinen, joka tarkoittaa sitä että yritysten välinen verkosto ja osaaminen ovat syntyneet tietylle maantieteelliselle alueelle. Yritysrypästä voidaan myös kuvailla ydinkeskeiseksi, jolloin klusteri on syntynyt jonkin tietyn yrityksen ympärille. Toisiaan täydentäviä tai tukevia tuotteita valmistavat yritykset eri toimialoilta voidaan lukea kuuluvan tuote klusteriin. Tämä klusteri tähtää uusien tuoteyhdistelmien muodostamiseen ja luomiseen. (Ollus ym. 2000, 44.)

Klusterin määrittely tiettyyn käsitteeseen voi olla hyvinkin puolueellista. Verkosto ja sen muodostamat klusterit ovat eläviä kokonaisuuksia, jotka muokkaantuvat jatkuvasti. Tämän takia verkostojen rajojen ja rakenteen tarkka määrittely on hyvin vaikeaa tai mahdotonta. (Ollus ym. 2000, 45.)

## 2.2 Verkostojen eri muodot

Yritysten väliset verkostot voivat olla tyypeiltään ja tavoitteiltaan todella erilaisia. Yritysverkostot voidaan tyypitellä ainakin kolmella eri tavalla. (Ruohomäki ym. 2003, 13.)

Ensimmäiseen ryhmään kuuluu saman arvoketjun yritykset, joiden yhteinen perusta liittyy olemassa olevaan ja lopputuotteen omistamaan tuotteeseen tai palveluun. Toinen ryhmä on uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja luomiseen pyrkivät innovaatioverkostot ja

kolmas on eri arvoketjuissa toimivien yritysten verkosto, joka tähtää uuden oppimiseen ja sen kehittämiseen. (Ruohomäki ym. 2003, 13.)

Verkostot voidaan jakaa myös toisella tavalla. Kiinteiden ja joustavien verkostojen erot ovat suhteellisen selkeät ja helposti havaittavissa. Kiinteä yritysverkosto on pitkäaikainen suhde, joka pyrkii tavoitteisiinsa pitkällä aikavälillä. Se on myös vakaa, koska verkosto on rakennettu tietyille yrityksille ja uusia verkostokumppaneita ei yritysverkostoon usein oteta. (Fung, Fung & Wind 2008, 38.)

Joustava yritysverkosto on monesti lyhyemmän aikavälin sopimus, jolloin tietyt yritykset hyötyvät toisistaan. Yrityksiä joustavassa verkostossa voi olla useita, mutta niitä ei ole eritelty tiettyyn arvojärjestykseen niin tarkasti kuin esimerkiksi kiinteässä verkostossa. Lyhyen aikavälin joustavat verkostot voivat olla tuottavia ja kaikille hyödyllisiä, mutta pitkällä aikavälillä suhteellisen tehoton. (Fung ym. 2008, 38.)

### 2.3 Yritysverkostot

Yritysverkostojen tehokkuus perustuu pitkälti yrityksiä pyörittävien ihmisten välisiin suhteisiin sekä keskenäiseen luottamukseen. Pirnes (2002, 13.) kuvaileekin yritysverkostoja hierarkioiden ja markkinoiden välimuodoksi. Verkostot luovat yritystoiminnalle kestävän pohjan, johon voidaan liittää kyseisen verkoston sosiaalisten suhteiden hyöty. Toimivassa yritysverkostossa tehostuu kaikkien osapuolien menestys ja innovatiivisuus. Verkostot poistavat myös epävarmuutta ja luovat luottamuksen tunnetta. (Ollus ym. 2000, 45.)

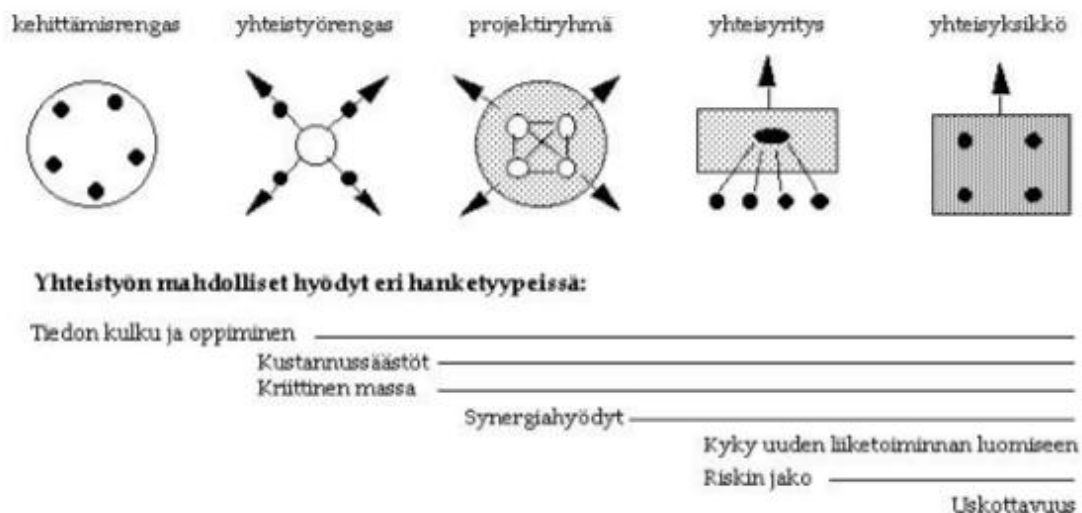
Yritysverkostojen keskinäistä luottamusta pidetään yhtenä verkoston tärkeimmästä kulmakivistä. Yhteistyösuhteiden rakentaminen ja niiden ylläpitäminen edellyttää monia eri asioita yrityksiltä. Esimerkiksi kunnioitus ja luottamus ovat tärkeitä sosiaalisia taitoja, jotka ovat suuressa roolissa yritysverkoston toimivuutta parantaessa. Vesalainen (2006, 20.) on myös sitä mieltä, että yrityssuhteiden tärkeimmäksi menestyksen tekijäksi nousee luottamus yritysten välillä. Muita tärkeitä tekijöitä hyvän

yhteyssuhteen rakentamiseen on muun muassa yrityksen johdon tuki, yritysten määrittelemien odotuksien saavuttaminen, kaikille selkeät päämäärät sekä tavoitteet ja yrityskumppaneiden yhteensopivuus. Myös yhteiset tavoitteet, toimintatavat sekä selkeät vastuualueet luovat yritysverkostolle toimivan pohjan. (Ruohomäki ym. 2003, 17).

Koska yritysverkoston tarkoitus on luoda yritysten välille luottamusta ja yhteistyötä, ei liiketoiminnan merkityksellisyttä voida mitata rahassa tai myynnin volyymillä. Arvo määräytyy pikemminkin yritysverkostojen luoman suhteen strategisen merkityksen mukaan. (Ollus ym. 2000, 46.)

Kleindorfer ja Wind (2009, 7.) ovat myös sitä mieltä, että yritykset käyttävät yritysverkostoja paremman asiakaspalveluymmärryksen takia.

Pirnes (2002, 14.) kuvaa yritysverkostoille viisi erilaista yhteistyömallia (Kuvio 1). Näistä ensimmäinen on kehittämisrengas, joka on erityisesti pienyritysten yhteistyömalli. Sen toimintamuotoina ovat esimerkiksi yrityskokoukset, seminaarit sekä asiantuntijoiden vierailu.



Kuvio 1. Viisi erilaista yhteistyömallia (Pirnes 2002, 14)

Yhteistyörengas on toinen yhteistyömalli jonka Pirnes (2002, 16.) kuvailee. Sen toiminta perustuu yritysverkostoon, jolla on yhteinen resurssi käytettävänä. Tällä toiminnalla tavoitellaan kustannussäästöjä, eikä tavoitteena ole yhteisen liiketoiminnan kehittäminen. Resurssina voi toimia esimerkiksi yhteinen asiantuntija, joka kustannetaan yhdessä yritysten kesken. Se voi myös olla yhdessä hankitut koneet ja laitteet tai toimitilat. Myös logistiikan jakaminen on yleistä.

Projektiryhmä on kolmas yhteistyömalli jota Pirnes (2002, 18.) kutsuu selkeämmin liittoumaksi. Tälle mallille on ominaista yhteiseksi koettu liiketoiminta sekä kaikille selkeä työnjako. Se on selkeästi strategisin yhteistyömalli, joka näkyy ulospäin yhtenä liiketoimintakokonaisuutena. Tällaisella liittoumalla voi olla yhteinen nimi, jonka alla eri yritykset työskentelevät. Tämä auttaa esimerkiksi markkinoinnissa. Projektiryhmän etuna on erikoistuminen ja tästä aiheutuva kilpailuetu. Näin ollen liittouma pystyy tarjoamaan asiakkailleen laajemman ja vaihtoehtoisemman kokonaisuuden kuin mitä yksittäinen yritys pystyisi.

Pirnes (2002, 19.) kertoo neljännen yhteistyömallin olevan yhteisyritys. Se on yhdessä muodostettava yritys, jonka tarkoituksena on rakentaa yhdessä kokonaan uusi liiketoiminta, pitää se toiminnassa ja pyörittää sitä. Tämä yhteistyömalli eroaa erityisesti sillä, että se panostaa liiketoimintaansa enemmän ja nämä panostukset ovat yleensä strategisia, riskipitoisia ja pitkällä tähtäimellä hyödynnettäviä. Yhteisyrittäjiä perustavat yleensä eri maiden välillä toimivat yritykset.

Viimeisenä yhteistyömallinen Pirnes (2002, 20.) kuvaa yhteisyksikön. Tässä yhteistyömallissa yritykset perustavat osakeyhtiön. Kaikki informaatio kulkee tämän yhteisen yrityksen nimissä, jolloin yritysten oma imago haihtuu ja jäljelle jää yksi suuri kokonaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisyksikkö on yhteistyömalleista kaikkein tiukin. Tämä yhteistyömalli koostuu yleensä erilaisista asiantuntijayrityksistä. Taloudellisesti heikoista yrityksistä on useimmiten haittaa koko yhteisyksikölle, minkä takia epäonnistumiset johtuvat yleensä yritysvalinnoista.

Verkostoitumisella voi myös olla kääntöpuoli kaiken sen luoman hyvän ja hyödyllisen lisäksi. Yritysten tulisikin kiinnittää myös huomiota näiden heikkouksien ja mahdollisten huonojen puolien havaitsemiseen ja niiden pois kitkemiseen. Niihin tulisi myös pyrkiä varautumaan jo etukäteen. Heikkoudeksi voi koitua varsinkin yritysverkosto, jonka toiminnalla on huono pohja tai yritysten keskenäiset sosiaaliset suhteet, jotka eivät toimi tai ovat hankalia ylläpitää (Ollus, ym 2000, 52). Yritysten riittämätön tieto verkostoitumisen riskeistä ja kustannuksista voi koitua heikkoudeksi, kuten myös verkoston puutteellinen organisointi (Ruohomäki, ym 2003, 16).

#### 2.4 Monikulttuurinen yritysverkosto

Nykypäivän yritysverkostot eivät ole vain yhden tietyn kulttuurin rikastuttamia. Yritykset toimivat yhä enemmän globaalisti ja niiden yritysverkostot ylettyvät hyvinkin laajalle. Laajat verkostot on saavutettu esimerkiksi myymällä ja ostamalla tuotteita ja palveluita kansainvälisesti toimivilta yrityksiltä. (Kleindorfer & Wind 2009, 51.)

Kulttuurilliset erot voivat olla suuria. On hyvä pitää mielessä kuinka tietyt kulttuurit eroavat toisistaan ja mitkä ovat kyseisen kulttuurin normit. Varsinkin kansainvälisissä ja globaaleissa yritysverkostoissa toimiminen haastaa osapuolia tunnistamaan toisensa. (Kleindorfer & Wind 2009, 52.) Yleisesti monikulttuurilliset yritykset ja niiden laaja kulttuurien kirjo yrityksen sisällä katsotaan monesti vain hankaloittavan yrityksen toimintaa ja tuovan esteitä ja hidasteita työntekijöiden välille. Kuitenkin monikulttuurillinen työyhteisö voi hyvin johdettuna olla yritykselle voimavara, ei niinkään taakka. (Harris & Moran 1993, 27.) Kleindorfer ja Wind (2009, 54.) alleviivaavat muiden kulttuurien kunnioituksen tärkeyden. Yrityksen imago ei saa kärsiä siitä, että sen johtajat pitäisivät yritystään parempana kuin mitä muut verkoston jäsenet ovat. Tämän pitäisi olla päinvastaista ja yritysverkoston sisäisiä yrityksiä tulisi ennemminkin nostaa jalustalle. Jos yritysten välinen luottamus murenee, voi se olla koko verkostolle kohtalokasta.

Tehokas ja toimiva kommunikaatio perustuu usein yritysten väliseen luottamukseen. Luottamus ja sen rakentaminen eroaa kuitenkin huomattavasti eri maiden ja niiden kulttuurien välillä. Esimerkiksi Kiinassa yritysten välinen luottamus on syntynyt pitkän yhteistyön tuloksena, kun taas Amerikassa yhteistyö yritysten välillä on enemmän muodollista ja lyhytaikaista. Luottamuksen luomalla ymmärryksellä on useita hyötyjä yritysten välisessä toiminnassa. Kulttuurien väliset erot on helpompia selvittää ja niiden luomat mahdolliset ongelmat pystytään minimoimaan. (Deresky 2008, 129.)



### 3 YRITYSVERKOSTOT GAMBIASSA

Tämä kappale käsittelee Gambiaa yleisesti. Kappaleessa kerrotaan lukijalle myös maan kulttuurista sekä matkailusta, jotka ovat tärkeitä osa-alueita Gambian yritysverkostojen kasvun kannalta. Kappaleen lopussa kerrotaan Länsi-Afrikan yritysverkosteesta, jotta lukija pystyisi hahmottamaan kyseisen alueen erityispiirteet. Kappaleen tarkoitus on avata lukijalle selkeämpi kuva maan mahdollisuuksista sekä hyvistä ja huonoista puolista kannattavana yritysmaana. Tämän kappaleen avulla lukijan on helpompi ymmärtää ja hahmottaa opinnäytetyön tuloksia ja päätelmiä.

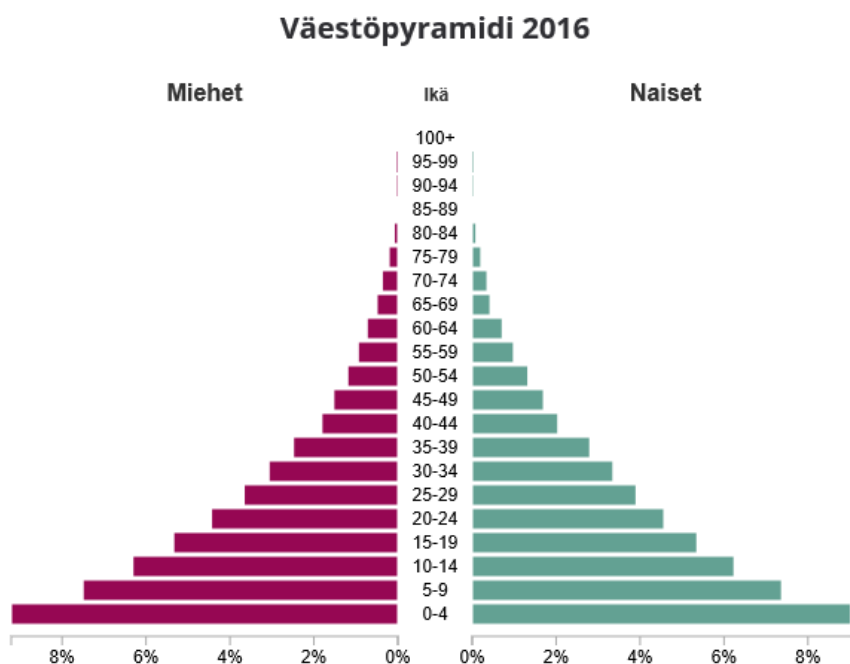
#### 3.1 Gambian rannikko

Gambia sijaitsee Länsi-Afrikassa (Kuva 1.) ja sen ainoa rajanaapuri on maata ympäröivä Senegal. (Sieg 2013, 284). Maan keskellä virtaa Gambia-joki, joka ylettyy koko maan pituudelta aina Senegalin rajalle asti. (Sieg 2013, 299). Pakettimatkoistaan tuttu Afrikan mantereeseen pienin maa ja suosittu matkakohde on paljon muutakin kuin mitä siltä saattaisi odottaa. (Sieg 2013, 284). Paras ajankohta matkustaa Gambiaan on sadekauden ulkopuolella lokakuusta huhtikuuhun, jolloin ilmasto on kuiva ja tasaisen lämmin. (Sieg 2013, 284).



Kuva 1. Gambian kartta. (Political Map of Gambia 2016.)

Gambian väkiluku on 1.91 miljoonaa (Trading Economics 2016). Gambian väestölukema on maan kokoon nähden korkea ja yhdellä neliökilometrillä asuu noin 115 henkeä. Maan väestöstä 45 % on alle 14 vuotiaita (Kuvio 2), kun taas Suomessa maan väestöstä alle 14 vuotiaita on 16,3 % (Tilastokeskus 2016). Maan suurimmat väestökeskittymät ovat Gambian rannikkoalueen urbanisoituneilla alueilla. (Sieg 2013, 299.)



Kuvio 2. Gambian väestöjakauma vuonna 2016. (Globalis 2015.)

Ensimmäiset portugalilaiset tutkimusmatkailijat saapuivat Gambiaan 1400-luvulla, jolloin alue kuului Malin kuningaskunnalle. James Islandin saaresta syntyi sen hetken tärkein kauppapaikka. Saaren omistajuus vaihteli useaan kertaan ja sitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä orjien säilytys- ja vaihtopaikoista 1500-luvulta 1800-luvun alkuun asti. Orjakauppa kiellettiin vuonna 1807, mutta sen lakkauttamiseen maassa meni noin 100 vuotta. Gambia oli Englannin kruununsiirtomaa vuodesta 1886 vuoteen 1965, jolloin maa saavutti itsenäisyyden. Matkailun Gambiassa aloittivat ruotsalaiset matkailijat vuonna 1965, heti maan itsenäistymisen jälkeen. (Sieg 2013, 298.)

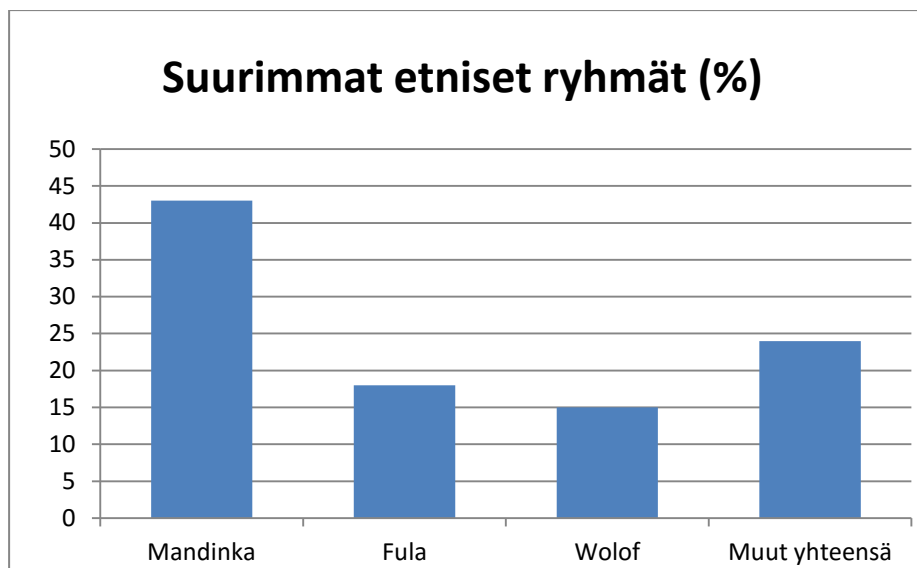
Gambialla ei juurikaan ole luonnonvaroja ja vain 1/7 osa maasta on viljelyskelpoista. Tästä huolimatta suurin osa (80 %) maan väestöstä työskentelee maanviljelyksen parissa. Maan vientituloista vastaa lähestulkoon kokonaan (90 %) maapähkinätuotanto. (Globalis 2016.)

Julkisen sektorin työntekijöiden irtisanominen, maapähkinäviljelyn tukien lakkauttaminen sekä valtiollisten yritysten yksityistäminen on johtanut väestön elintason laskuun. Siitä huolimatta Gambian taloudellinen kasvu on ollut voimakasta ja inflaatio alhainen. (Globalis 2016.)

### 3.1.1 Kulttuuri

Afrikkalaisen yhteiskunnan tärkein yksikkö on perhe, joka monissa tapauksissa käsittää myös koko suvun ja naapuruston sekä heimon. Ystävyys perustuu luottamukseen, vilpittömyyteen ja kunnioitukseen, koska näitä arvostetaan ihmisissä paljon. Ystävyys luokitellaan itsestäänselvyydeksi Afrikkalaisessa kulttuurissa. (Reisinger 2009, 350.) Afrikka maanosana on valtava ja sen eri maissa vallitsee erilaiset kulttuurilliset perinteet ja arvot, jotka voivat olla yhtenevät tietyillä alueilla (Länsi-Afrikka, Etelä-Afrikka, Itä-Afrikka). (Boniface & Cooper 2009, 417).

Gambialainen kulttuuri on syntynyt sen rikkaan väestön pohjalta. Maan suurimmat etniset ryhmät ovat mandinka (43 %), wolof (15 %) sekä fula (18 %) (Kuvio 3.) Maan virallinen kieli on englanti ja puhutuin etninen kieli wolof. (Sieg 2013, 299.)



Kuvio 3. Gambian suurimmat etniset ryhmät. (Sieg 2013.)

Gambian väestöstä suurin osa on islaminuskaisia, mutta myös kristinusko on saanut jalansijaa maassa. Kristinuskaisia gambialaisia löytyy eniten jolien keskuudesta. (Sieg 2013, 299.)

### 3.1.2 Matkailu Gambiassa ja Länsi-Afrikassa

Afrikan mantereeseen suuri koko on samaan aikaan etu ja este matkailun kehittämisen kannalta. Suurin osa mantereesta on harvaan asuttua, joka tarkoittaa laajoja luonnonsuojelualueita ja mahtavia maisemia. Matkailun kehittyminen Afrikassa on edelleen lähes alkutekijöissään. Tähän on vaikuttanut monet tekijät. (Boniface & Cooper 2009, 418.)

Esimerkiksi matkakohteiden saavutettavuus ja niissä matkaaminen on koettu yhdeksi tekijäksi vähäiselle matkailun kehittymiselle. Lentokentät ja niiden lentoliikenne on usein puutteellinen verrattuna länsimaisiin standardeihin. Käytetyimmät lentoreitit Länsi-Afrikkaan ovat Lagos, Abidjan sekä Dakar. (Boniface & Cooper 2009, 446). Afrikan rannikolla ei ole myöskään montaa satamaa. Myös jokimatkailu on haasteellista lukuisten koskien ja vesiputouksien takia. Puutteelliseksi koetaan myös junarataliikenne. Itsenäisten matkailijoiden kulkuvälineinä toimivat usein paikalliset tankatankat, eli pikkubussit. (Boniface & Cooper 2009, 418.)

Hidas taloudellinen kehitys on myös osana matkailun kehityksessä. Suurin osa Afrikan maista listataan "vähiten kehittyneet"-kategoriaan. Väestön nopea kasvu ja töiden huono tarjonta luovat uutta köyhyyttä useimpiin maihin. Silti jotkin Afrikan maista näkevät matkailun mahdollisuutena nostaa taloudellista tilaansa. (Boniface & Cooper 2009, 418.)

Gambia on taloudellisesti riippuvainen matkailun tuomista tuloista. Matkailu Gambiassa tarjoaa väestölle noin 16 000 työpaikkaa ja se on yksi harvoista sektoreista, joka tuottaa palkallisia työpaikkoja sekä tuottoa valuutan vaihdon avulla. (African development bank 2006.)

Huonolla organisoinnilla maiden välillä johdetaan matkailu siihen tilaan, että matkailijoiden ei ole helppoa matkustaa maiden välillä. Dawda Jawarasta tuli Gambian presidentti vuonna 1970. Tällöin jo noin kymmenen vuotta kestänyt buumi matkailumaana alkoi jo menettää hohtoaan. Maassa alkoi kukoistaa korruptio, joka johti vallankaappaukseen vuonna 1994. Vallankaappauksen suoritti luutnantti Yahya Jammeh, joka on hallinnut maata diktaattorein ottein aina edelleen tähän päivään saakka. (Sieg 2013, 299.)

Poliittiset epävakaudet useissa maissa ovat johtaneet siihen, että länsimaissa pelätään matkailijoiden turvallisuuden puolesta. Tämä taas vaikuttaa länsimaisten investoijien halukkuuteen panostaa tiettyjen maiden matkailuun. Markkinointiin ei panosteta tai budjettia siihen ei ole ollenkaan olemassa todella useassa maassa. (Boniface & Cooper 2009, 418.)

Myös tiedostetut terveysriskit matkustettaessa tietyille alueille Afrikkaa jakavat matkailijat kahtia. Hiv-tartunnan riski on suuri koko Afrikassa. Lisäksi hyönteisten levittämää malariaa ja keltakuumetta esiintyy laajalti. Monessa maassa on huono julkinen terveydenhoito tai se voi puuttua kokonaan. (Boniface & Cooper 2009, 417.)

Länsi-Afrikan voi jakaa kahteen osaan. Eteläinen osa muodostuu rannikosta Gambiasta Gaboniin ja pohjoinen osa Mauritaniasta Chadiin Saharan aavikon reunaan pitkin (Kuva 2.). (Boniface & Cooper 2009, 446.)



Kuva 2. Länsi-Afrikka (Google Maps 2016.)

Harva Länsi-Afrikan maista on pystynyt kehittämään merkittäviä matkailukohteita jatkuvien poliittisten epävakauksien takia. Kuitenkin moni näistä maista on onnistunut markkinoimaan itseään talvilomakohteena. Rantalomien lisäksi Länsi-Afrikassa voi kokea kulttuurimatkailua, etnistä matkailua, ekomatkailua sekä elämysmatkailua. (Boniface & Cooper 2009, 446.)

Vuonna 1976 järjestetyn ECOWAS:in (Economic Community of West African States) oli tarkoitus edistää Länsi-Afrikan matkailua ja tuoda yhteen ranskaa ja englantia puhuvat maat. (Boniface & Cooper 2009, 446.)

Joka vuosi yli 100 000 uutta matkailijaa saapuu Gambiaan lomailemaan. Suurimpana ryhmänä joka vuosi on englantilaiset- ja pohjoismaiset matkailijat, eikä ihme; vain kuuden tunnin lentomatka Lontoosta, sama aikavyöhyke, halpa hintataso sekä varmasti aurinkoinen matkakohde ympärivuoden. (Boniface & Cooper 2009.)

Pienen maan matkailun kukoistaessa sille on noussut myös oma nurja puolensa. Akam (2010) kirjoittaa Independentissä Gambiassa valloillaan

olevasta seksiturismista. Ilmiö on yleinen varsinkin vanhempien naisten keskuudessa, mutta myös miehet ovat osallisia. Ilmiön uskotaan laajentuneen tiettyjen Aasian maiden tiukentuneiden säännösten vuoksi. Mahdollisesti tämän takia huomio on kääntynyt Afrikan puoleen.

Gambiasta on tullut tunnettu ja suosittu kohde lintumatkailijoiden keskuudessa. Erityisen suosittu Gambiasta tekee sen laaja kirjo eri lintulajeja, joita on tunnistettu yli 550 eri lajia. Muuttolinnut lentävät Länsi-Afrikkaa pitkin muuttaessaan Euroopan ja Afrikan välillä. Gambian luonto on sekoitus aavikkoa ja sademetsää, joka houkuttelee lintulajeja kummallekin alueelle. Lintuja voi nähdä ympäri vuoden, kuivana kautena ja sadekautena. (Fatbirder 2016.)

Gambian matkailun kasvu on pysynyt tasaisesti nousussa joka vuosi. Suurimmat joukot matkailijoita tulevat pakettimatkojen kautta, mutta maassa on myös vakiintunut joukko niitä matkailijoita, jotka saapuvat lomailemaan maassa useamman kuukauden vuodesta. Gambian hallitus tukee maan matkailun kehittymistä. Maassa on myös avattu hotelli- ja matkailu koulutus, vaikka suurin osa maan hotelleista on ulkomaalaisomistuksessa. (Boniface & Coopet 2009, 447.)

### 3.2 Yritysrakenne Länsi-Afrikassa

Yritysten pohtiessa Afrikkaa yritystoimintansa laajentamisessa, ensimmäisenä monien mieliin tulvii negatiivisia ajatuksia. Levottomuus, nälänhätä sekä korruptio ovat asioita, jotka ovat enemmän tai vähemmän valloillaan eri puolilla Afrikkaa. Vain harvat näkevät mahdollisuuksia ja positiivisia mielikuvia sijoittaakseen alueelle, jonka takia Afrikan potentiaali on jäänyt vähäiselle käytölle. (Harris & Moran 1993, 509.)

Afrikasta löytyy myös menestystarinoita ja saavutuksia, jotka eivät valitettavasti yleensä ylitä maailmanlaajuista uutiskynnystä. Afrikkalaiset yritykset, opiskelijat sekä useiden eri maiden nopea kehitys jää harmillisesti pienemmälle huomiolle luonnonkatastrofien, sisällissotien ja muiden levottomuuksien rinnalla. Uutisiin päätyy yhä useammin vain

negatiivisia tapahtumia, jotka musertavat Afrikan mahdollisuuden kukoistaa.

Muutamit Afrikan maat antavat hyvän kuvan nopeasta kehityksestä ja menestyksestä. Esimerkiksi Egypti on kasvattanut viidessä vuodessa talouttaan kahdeksasta prosentista kymmeneen prosenttiin. Länsi-Afrikkaan kuuluva Norsunluurannikko taas on ollut viiden vuoden taloudellinen suunnitelma, joka tähtäsi seitsemän prosentin kasvuun. Maatalous on Norsunluurannikon tärkein sektori, jonka kehitykseen hallitus on päättänyt panostaa 8 miljardilla. Nigeria taas on yksi Afrikan taloudellisesti etenevin maa. (Harris & Moran 1993, 509.) Nigerian markkinat ovat kasvaneet tasaisesti jo usean vuoden ajan, johtuen sen vakautuneesta poliittisesta ilmapiiristä. Nigeria vastaa noin 40 % koko Länsi-Afrikan tuonnista. Maata kuvaillaankin koko Läntisen Afrikan liiketoiminnan veturiksi. (Finpro 2016.)

Suurin osa Afrikan maista on ollut siirtomaita jossain vaiheessa, ja elpyminen tästä on vasta saanut tuulta alleen. New Yorkilainen ihmisoikeusjärjestö Freedom House on listannut viisi Afrikan maata, joilla on oikeat kriteerit tullakseen vapaiksi kansakunniksi. Nämä viisi maata ovat Botswana, Djibouti, Burkina Faso, Nigeria sekä Gambia. Silti edelleen monet Afrikan maat ovat taloudellisesti sekä sotilaallisesti riippuvaisia ulkopuolisesta avusta, vaikka usea maa onkin kasvanut hyvinvointi valtioksi ulkomaan avun puitteissa. (Harris & Moran 1993, 509.)

Afrikassa tavaroiden elinkaari näkee useita eri vaiheita. Romu saa uuden elämän useaan eri kertaan, eikä mitään käyttökelpoista heitetä pois. Tätä kierrättämistä ei hyödynnetä ja harjoiteta kuitenkin ympäristönsuojelun vuoksi, vaan koska käyttöesineistä ja raaka-aineesta on huutava pula eri puolilla Afrikkaa. Käyttökelvottomien tuotteiden purkaminen ja niiden osien myyminen tai hyödyntäminen rakentaessa uutta on arkipäiväistä. Se on yksi suurimmista elinkeinoista, ja se työllistää suuren osan Länsi-Afrikan suurkaupungeissa asuvista ihmisistä. (Maasilta 1998.)



Köyhyys edustaa yhteiskunnan moraalista sekä poliittista haastetta. (Holden 2013, 1). Viideksi yleisimmäksi syyksi jatkuvaan köyhyyteen on luokiteltu olevan epävarmuus, rajallinen kansalaisuus, huonot työmahdollisuudet sekä sosiaalinen syrjintä. (Holden 2013, 14).

Länsi-Afrikan maiden merkittävää talouskasvua on odotettavissa lähivuosina. Suomen mahdollisuudet kaupan kasvattamisella muun muassa Nigerian ja Ghanan kanssa ovat hyvät. Myönteinen kuva Suomesta ja laadukkaat tuotteet ovat laajalti tiedossa ympäri Afrikkaa ja se auttaakin Suomea saamaan lisää jalan sijaa Länsi-Afrikkalaisilla markkinoilla. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

Länsi-Afrikan markkinoille lähtevillä tulee olla valmius tutustua mahdollisesti hyvinkin vieraaseen toimintakulttuuriin. Paikallisen yhteistyökumppanin tunnistaminen luotettavaksi osapuoleksi vaatii myös oman työnsä ja aikansa. Suomen Nigerian-suurlähettiläs Pirjo Suomela-Chowdhury muistuttaa, että helpommalla ei pääse kuin muualla, eikä heikommilla tuotteilla. Markkinat kehittyvät nopeasti ja asiakkaista kasvaa sen mukaan entistä vaativampia. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

Olu Raheemin mukaan Ghana ja Nigeria ovat edelleen suhteellisen tuntemattomia suomalaisyrityksille, mutta kiinnostus on kasvanut.

*”Yritysten aktiivisuus ja kyselyt ovat kuitenkin lisääntyneet, ja näillä markkinoilla on paljon kasvumahdollisuuksia”,*

toteaa Finpron Länsi-Afrikan johtaja Olu Raheem. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

## 4 AINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY

Laadullinen tutkimusmenetelmä jota tässä opinnäytetyössä on käytetty, on haastattelu. Laadullisen tutkimusmenetelmän perimmäinen tarkoitus ei ole kerätä suurta määrää tutkimusmateriaalia, vaan saavuttaa laadukas otanta tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Gambian rannikon yritysverkostoja, ja niitä on selvitetty haastattelujen avulla. Kappaleessa selviää tutkimusmenetelmän lisäksi aineiston keruun vaiheet, kirjallisen aineiston laatiminen sekä tulokset. Haastattelut on kerätty vuoden 2016 tammi- helmikuun aikana Gambian rannikkoalueella. Haastattelut on toteutettu kirjallisen lomakkeen avulla.

### 4.1 Menetelmä

Työssä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Se on yleisesti käytetty menetelmä, kun halutaan selvittää ihmisten mielipiteitä ja toimintaa. (Räsänen 2016, 6.) Menetelmän avulla on selvitetty Gambian yritysverkostojen nykytilaa sekä tulevaisuutta. Tulosten analysointiin on käytetty verkostoanalyysiä. Laadulliset tutkimukset ovat yleensä hypoteesittomia ja tutkimuksissa pyritään etenemään mahdollisimman vähillä ennako-odotuksilla. (Eskola & Suoranta 1998, 19). Menetelmän avulla on pystytty hahmottamaan tässä opinnäytetyössä käytettyjen haastattelujen tuloksia. Laadullisessa menetelmässä painotetaan vastaajan näkökulmaa ja sen oikeanlaista ymmärtämistä. Se myös keskittyy tulkintaan ja lähestyminen on rationaalista. (Räsänen 2016, 4.)

Laadullinen menetelmä koostuu kolmesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa tutkija kerää tutkimusta varten tarvittavaa tietoa, jotka usein hankitaan haastattelujen avulla. Toisessa osiossa tutkija analysoi saamaan materiaalia, jonka jälkeen viimeinen toimenpide on koostaa kirjallinen raportti johtopäätösten ja tulosten perusteella. (Räsänen 2016, 6.)

Valitsin opinnäytetyöni tiedonkeruun menetelmäksi haastattelun. Sen avulla pystytään saamaan tuloksia pienemmän mittakaavan selvityksistä. Menetelmä tuntui loogiselta vaihtoehdolta ja se sopiva opinnäytetyöni luonteeseen. Haastattelu oli tyyliltään parempi kuin esimerkiksi kysely netin kautta, jossa olisi saattanut tulla ongelmia kysymysten kanssa. Ongelmia olisi voinut muodostua muun muassa huonon nettiyhteyden takia sekä väärin tai vanhojen sähköpostiosotteiden myötä. Haastattelussa on myös helpompi selvittää kysymyksiä ja neuvoa haastateltavaa. Se on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja sitä käytetään tutkimusaineiston keräämistä varten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016).

Haastattelusta on olemassa monia eri muotoja, joita käytetään haastattelutilanteen mukaan. Haastattelun eri muotoja ovat syvähaastattelu, avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoitu haastattelu. Haastatteluilla on yleensä etukäteen tehdyt tavoitteet ja niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2016.)

Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, johon haastattelijan tulee valmistautua hyvin. Eleillä, ilmeillä ja haastattelijan käyttäytymisellä on merkitystä, sillä vuorovaikutustilanne pohjautuu näihin ominaisuuksiin. Haastattelussa tarvitaankin hyviä sosiaalisia taitoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016.) Haastattelu on varmin vaihtoehto tämän kokoisen selvityksen suorittamiseen. Sen avulla pääsee tutustumaan ihmisiin ja kokee henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan suhtautumisen. Esimerkiksi sähköisesti lähetetyllä haastattelulla ei pysty kokemaan ja aistimaan haastattelun tunnelmaa, vaikka se saattaisikin olla tehokkaampi ja helpompi toteuttaa. Pidän kuitenkin arvokkaampana tunnetta, jonka henkilökohtainen haastattelu molemmille osapuolille jättää.

## 4.2 Aineiston keruun suunnittelu

Koska Internet yhteys Gambiassa on epäluotettava, olisi sähköinen haastattelu ollut liian vaikea ja epävarma tapa kerätä aineistoa. Siksi opinnäytetyössä päädyin henkilökohtaisen haastattelun toteuttamiseen. Kirjallisen haastattelun etuna on ehdottomasti se, että haastateltavan kanssa pystyy keskustelemaan haastattelun lomassa ja vastauksia on helpompi tarkentaa. Tämä myös sulkee pois mahdolliset väärinkäsitykset.

Haastattelulomake on toteutettu Google Formsin avulla. Se teki lomakkeesta selkeän ja helposti ymmärrettävän. Olen painottanut selkeää ulosantia ja mahdollisimman helposti ymmärrettäviä kysymyksiä haastattelulomaketta tehdessä. Halusin luoda haastattelusta mahdollisimman selkokielen ja helposti ymmärrettävän.

Haastattelu on puolistrukturoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa on valintakysymysten lisäksi mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti omilla sanoillaan tietyissä kysymyksissä. Etuina tämän tyyllisessä haastattelussa on mahdolliset uudet ideat ja mielipiteet jotka näkyvät haastateltavien vastatessa omilla sanoillaan. Myös vastausten yhteneväisyydet ja eroavaisuudet on helppo nostaa esille.

Haastattelulomakkeen suunnittelun aloitin kysymysten laatimisella. Kasasin haastattelun rungon ensin. Kysymysten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Haastattelussa painotetaan yritysverkostojen toimivuutta ja mahdollisten jo valmiiksi olemassa olevien verkostojen toimivuutta sekä niiden tärkeyttä yritykselle. Haastattelussa haluttiin säilyttää tärkeimmät kysymykset etusijalla, jonka takia haastattelusta tehtiin tarpeeksi lyhyt selkeiden kysymysten avulla.

Haastattelulomakkeen kysymykset on jaettu kolmen eri teeman mukaan. Teemoina haastattelulomakkeessa on yritysverkostot yleisesti, asiakkaiden hyöty yritysverkostoista sekä yritysverkostot tulevaisuudessa. Teemat auttavat haastateltavaa hahmottamaan haastattelukysymykset paremmin ja haastattelusta tulee näin selkeämpi kokonaisuus.

Haastattelulomake on testattu useammalla henkilöllä, joiden englannin kielen taito oli keskenään vaihtelevaa. Lomaketta testattiin kahden suomalaisen ja kahden gambialaisen henkilön kanssa. Testien mukaan lomake (Liite 1) oli selkeä ja helposti ymmärrettävä, jonka perusteella se otettiin käyttöön.

#### 4.3 Haastatteluaineiston keruu ja toteutus

Aineisto kerättiin vuoden 2016 kevättalvella Gambian rannikkoalueella. Kirjalliset haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa kysymykset olivat valinta- ja avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla pystyttiin selvittämään yritysten yksilöllisiä ajatuksia ja ideoita. Niiden avulla haastatteluista saatiin myös yksilöllisempiä. Suljettujen valintakysymysten avulla tuloksissa pystytään muodostamaan selkeät eroavaisuudet vastaajien välillä ja niitä on helpompi analysoida. Suljetut kysymykset ovat valittu kysymysten aiheiden mukaan.

En sopinut haastatteluiden ajankohtia etukäteen. Kävin haastattelemassa kohdeyrityksiä useana eri päivänä, koska usein paikalla ei ollut henkilöä, joka olisi pystynyt vastaamaan haastatteluun. Haastatteluun vastasi jokaisella kerralla paikalla ollut esimies. Haastattelutilanteet kestivät noin 15 minuuttia. Haastattelun kesto vaihteli haastateltavan kielitaidosta, tekstin ja kysymysten ymmärtämisestä ja myös siitä, jos haastateltavalla oli omia ehdotuksia ja jatkokysymyksiä aiheeseen liittyen.

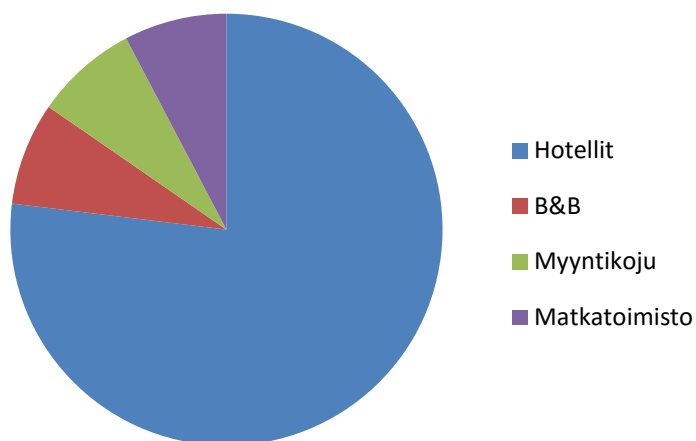
Jokaisen haastattelun alussa kerroin vastaajalle haastattelun tarkoituksen. Haastattelut käytiin etukäteen läpi kysymys kerrallaan, jotta haastattelu olisi erityisen selvä haastateltavalle. Vastaajaa autettiin ymmärtämään kysymykset paremmin, jos kysymyksissä ilmeni epäselvyyksiä. Jokaiseen haastatteluun vastasi yrityksessä paikalla ollut esimies. Haastatteluissa käytettiin yhteisenä kielenä englantia ja kysymykset olivat muotoiltu mahdollisimman helpoiksi ymmärtää. Johdattelun ja haastattelijan oman mielipiteen painottamista vältettiin, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman rehellisiä.

Keräsin haastattelut matkailupainoiteisista (Kuvio 4) yrityksistä Gambian rannikkoalueelta. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolmesta.

Kohdeyritykset valikoituivat haastatteluun sijaintinsa takia. Yksitoista yritystä sijaitsi aivan Gambian rannikolla, mutta kaksi yritystä (Joe´s Apartment sekä kangasmyyjä Banjulissa) sijaitsivat hieman kauempana rannikosta, mutta silti sillä etäisyydellä, että matkailulla on alueeseen suuri vaikutus. Kohdeyrityksistä suurin osa on suuria ja vilkkaita hotelleja, mutta mukana on myös yksi huoneistohotelli, yksi kangasmyyjä sekä yksi matkatoimisto (Taulukko 1). Suurimmassa osassa yrityksistä haastattelu otettiin vastaan myönteisesti ja vain yhdessä paikassa haastattelusta kieltäydettiin kokonaan. Haastattelut kerättiin 19.1.–14.2.2016 välisenä aikana.

Kaikkia haastatteluun osallistuneita yrityksiä yhdistää matkailu. Jokaisella yrityksellä on suunnitelma siitä, miten tarvitsee toimia jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja palaisivat uudestaan käyttämään juuri heidän tarjoamia palveluita.

### Haastatellut yritykset



Kuvio 4. Haastatellut yritykset (n=13)

Hotellien haastatteluissa oli suuria vaihtelevuuksia vastauksissa.

Länsimaisten omistuksessa olevien hotellien henkilökunta oli keskimääräisesti osaavampaa ja koulutetumpaa kuin gambialaisessa

omistuksessa olevien hotellien henkilökunta. Näin ollen haastattelut oli helpompi suorittaa ja kysymykset ymmärrettiin helpommin.

Yli kolmannes haastateltavista otti haastattelun positiivisena kokemuksena. Siihen suhtauduttiin hyvin, eikä sen tarkoitusta erikseen ihmetelty tai kyseenalaistettu. Vain yhdessä paikassa haastatteluun ei haluttu osallistua.

Taulukko 1. Kaikki haastatellut yritykset

Bungalow Beach	Hotelli
Ocean Bay	Hotelli
Cape Point	Hotelli
Bakotu	Hotelli
Senegambia Beach	Hotelli
African Village	Hotelli
Sunset Beach	Hotelli
Coco Ocean	Hotelli
Baobab	Hotelli
Kairaba	Hotelli
Joe's Apartment	Huoneistohotelli
Travel Poort	Matkatoimisto
Fabric salesman in Banjul	Kangaskauppa

Opinnäytetyötä varten kerättyjä haastatteluita suoritin Gambiassa yhteensä kolmetoista kappaletta. Kymmenen haastateltua yritystä on hotelleja. Hotellien lisäksi kolme jäljelle jäävää yritystä ovat



huoneistohotelli, matkatoimisto sekä kangaskauppa. Kolme hotellia on jätetty pois lopullisista tuloksista, koska ne olisivat vääristäneet lopputulosta. Näiden kolmen hotellin haastattelut olivat viallisesti tai vajaasti täytettyjä, minkä takia niitä ei pystynyt laskemaan osaksi tuloksia. Yksi näistä kolmesta hotellista kieltäytyi kokonaan haastattelusta kesken haastattelutilanteen.

## 5 YRITYSVERKOSTOJEN KEHITYS

Tässä kappaleessa selviää yritysverkostojen tulokset haastattelujen perusteella. Haastatteluiden tulokset ovat laadullisia ja ennemminkin suuntaa antavia kuin totuuden mukaisia. Yritysverkostoja analysoidaan tässä kappaleessa nykyhetken sekä tulevaisuuden kannalta. Olen pyrkinyt hahmottamaan lukijalle selvän eron yritysverkostojen mahdollisuuksista ja niiden tulevaisuudesta Gambian rannikolla.

### 5.1 Haastattelujen tulokset

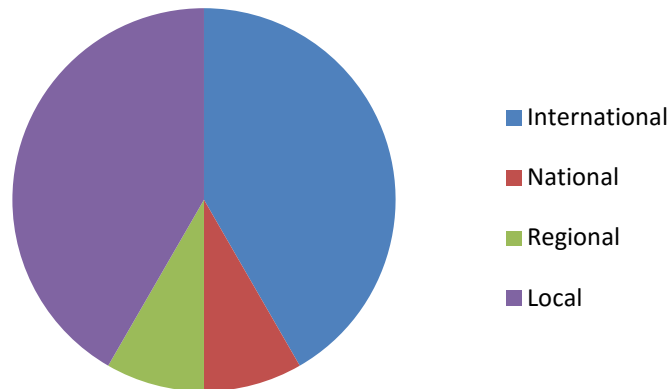
Haastatteluaineisto on kerätty käyttäen haastattelulomaketta. Olen karsinut tarkastelussa pois kolme haastattelua.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kysyttiin yritysverkostoista yleisesti (Networks Generally). Ensimmäisessä osiossa on neljä kohtaa, joihin haastateltavien tuli vastata. Kysymykset olivat avoimia- sekä valintakysymyksiä (Liite 1).

Kaikki yritykset vastasivat myönteisesti kysymykseen, joka koski yritysten nykyisiä verkostoja. Jokainen yritys oli sillä hetkellä mukana jonkinlaisessa yritysverkostossa.

Kaikki yritykset ovat vastanneet yritysverkoston levinnäisyyttä koskien myönteisesti. Jokainen haastateltu (n=10) valitsi valintakysymyksessä vaihtoehtokseen kansainvälinen (international) ja paikallinen (local). Vain kaksi yritystä valitsi myös alueellinen (regional) ja kansallinen (national). Hotellien vastauksissa ilmeni eniten kansainvälisen vastausvaihtoehdon lisäksi paikallinen- vaihtoehtoa.

## Verkostojen levinneisyys



Kuvio 5. Yritysverkostojen levinneisyys (n=10)

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka tärkeitä yritysten väliset verkostot ovat. Tulosten mukaan jokaisen haastatellun mielestä yritysverkostot ovat tärkeitä yrityksille. Tästä voidaan päätellä, että verkostoja pidetään yleisesti tärkeinä yritysten menestymisen kannalta. Kohdan jatkokysymyksessä pyydettiin tarkentamaan vastausta, jossa haastateltavat saivat vastat vapaasti kysymykseen. Yhtä lukuun ottamatta jokainen haastateltava vastasi kysymykseen vapaamuotoisella vastauksellaan. Tuloksista selviää, että jokaisen vastaajan mielestä tärkeintä yritysten välisissä verkostoissa ovat uuden imagon ja brändin luominen sekä sen ulospäin vieminen.

*"To create more awareness for our brand".*

Esimies, Senegambia Beach Hotel.

Toinen osio haastattelussa liittyi asiakaspalveluun (Customer Service). Osiossa on neljä kysymystä, jotka ovat avoimia- sekä valintakysymyksiä.

Haastateltavien mielestä yritysverkostoilla on vaikutusta asiakkaisiin. Avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin yritysverkostojen vaikutuksista asiakkaisiin vastasi lähes jokainen.

*"It helps ease our marketing plan".*

Esimies, Senegambia Beach Hotel.

Monen haastateltavan mielestä palveluita on helpompi tarjota asiakkaille yritysverkoston avulla. Myös markkinoinnissa koettiin olevan hyötyä yritysverkostojen ja asiakkaiden avulla.

Yritysten ulkopuolisten verkostojen tuottamia palveluja käytetään haastateltavien mukaan noin puolessa yrityksistä (n=5). Palveluita joita käytetään ulkopuolisten verkostojen tuottamina, ovat materiaali- ja ruokahankinnat, matkatoimistojen palvelut sekä kuljetuksen tarjoaminen asiakkaille.

*"Companies providing stationary materials, food suppliers."*

Esimies, Sunset Beach Hotel.

Kolmas haastattelun osio liittyi tulevaisuuden yritysverkostoihin (Future of networks). Tulevaisuuden yritysverkostojen haluttaisiin olevan globaaleja, monikansallisia sekä suurempia/kattavampia. Avoimeen kysymykseen vastasi kuusi haastateltavaa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että tulevaisuuden verkostoja ei osata vielä kunnolla hahmottaa.

Yritysverkostojen merkittävyyttä ja sen roolia tulevaisuudessa kysyttäessä yhdeksän haastateltavaa vastasi kysymykseen myönteisesti, loput vastaajista jättivät kohdan tyhjäksi. Suurin osa vastaajista (n=8) piti yritysten välistä verkostoa ihanteellisena silloin, kun se on toimiva ja yksinkertainen. Erityisen hyvä verkosto olisi silloin, kun jokainen yritys hyötyisi verkostosta yhtä paljon ja tasapuolisesti. Myös tulevaisuus oli otettu huomioon, sillä useamman vastaajan mielestä yritysverkoston toimivuus olisi kytköksissä tulevaisuuden yritysverkostoihin.

*"An ideal network would be one that all parties benefit from, most importantly for future collaboration".*

Esimies, Senegambia Beach Hotel.

*"Easy for communication in terms of business".*

Esimies, Bungalow Beach.

*"Large and honest (working and functional)".*

Kangasmyyjä.

## 5.2 Yritysverkostot nykyään

Vastausten käsittelyssä on käytetty laadullista menetelmää.

Verkostoanalyysi on suuressa roolissa määritellessä tuloksia. Sen avulla vastauksista on saatu muodostettua yhtenäinen tulos.

Verkostoanalyysi on myös laadullinen menetelmä, jonka avulla pyritään selvittämään tutkimuskohteiden välistä verkostosuhdetta toisiinsa.

Verkostoanalyysi kattaa samalla erilaisia suhteiden tutkimiseen kehitettyjä menetelmiä. Verkostoista voidaan tutkia esimerkiksi kohteen keskeisyyttä, verkoston rakennetta, tiheyttä tai keskittyneisyyttä tai eri verkostojen yhteyksiä toisiinsa. (Koppa 2015.)

Haastattelujen perusteella Gambiassa uskotaan yritysverkostojen hyödyllisyyteen. Yritysverkostot ovat usein kansainvälisiä ja paikallisia, mutta eivät kovinkaan usein alueellisia tai kansallisia. Tämä on hieman ristiriitainen tulos, sillä Gambian rannikkoalueen yritykset käyttävät myös alueellisia palveluita. Verkostoanalyysin perusteella maan rannikkoalueelle keskittyneet yritykset toimivat jokainen samalla tyylillä luoden yhdessä rannikkoseudulle keskittyneen klusterin.

Yritysverkostojen tehokkuus kumpuaa yrityksiä johtavien ihmisten välisistä suhteista sekä luottamuksesta (Pirnes 2002, 13). Tämän hetkiset yritysverkostot Gambiassa ovat haastattelujen perusteella vielä alkutekijöissään. Matkailualan yrityksiä on maan rannikkoalueella useita ja asiakkaita on lähdetty tavoittelemaan yksittäisinä yrityksinä.

Poikkeuksiakin on ja jotkin yritykset poikkeavat strategisesti muista kilpailevista yrityksistä muodostamalla oman toimivan yritysverkostonsa.

Yritysverkostot vaikuttavat myös monen yrityksen mielestä asiakkaisiin. Yritysverkostojen avulla koettiin palveluiden tarjoaminen helpommaksi sekä markkinoinnin väitettiin olevan helpompaa asiakkaiden ja yritysverkostojen avulla. Palveluita pystytään tarjoamaan kattavammin asiakkaille, kun yrityksellä on laaja verkosto käytössään. Vaikka hotellin tarjonnassa ei olisi sellaista palvelua jota asiakas toivoo, voidaan sellainen

monesti järjestää Gambialaisen vieraanvaraisuuden siivittämänä. Tämä kumpuaa Afrikkalaisesta kulttuurista.

Yritysverkostot koetaan hyödyllisiksi ja toimiviksi etenkin silloin, kun ne ovat yksinkertaisia. Tämä pätee moneen asiaan Gambian rannikolla. Haastatteluiden perusteella uskonkin, että yritysverkostot nähdään tulevaisuudessa entistä positiivisemmassa valossa yritysten keskuudessa, kunhan asiat tehdään yksinkertaisiksi. Myös pienempien yritysten verkostoituminen paikallisten toimijoiden kanssa loisi varmasti klustereita, joiden avulla myös suuremmat yritykset voisivat löytää paikallisia ja kansallisia toimijoita parantaakseen toimintaansa ja asiakkaiden kaipaamaa palvelujen tarjontaa.

Toimeksiantajallani Joe´s Apartmentilla on hyvät yritysverkostot. Ne ovat muovautuneet ajan kanssa ja useat niistä ovat monen vuoden takaisia. Kyseessä on perheyritys, jonka työntekijät koostuvat suurimmaksi osaksi sukulaisista. Tämä on yleistä, sillä afrikkalainen kulttuuri on hyvin perhekeskeinen ja jos työnantajalla on tarjolla töitä, sitä usein tarjotaan sukulaiselle. Myös hyvillä ihmissuhdetaidoilla ja verkostoitumiskyvyillä pääsee pitkälle maassa, jossa ihmissuhteet ovat avainasemassa niin yksityiselämässä kuin liiketoiminnassa. Joe´s Apartmentin yritysverkostoon kuuluu muun muassa muita majoitusyrityksiä ja useita pieniä paikallisia toimijoita. Toimeksiantajani on mukana tuloksissani, sillä yksi haastatelluista on Joe´s Apartment. Haastattelujen tuloksissa tulee muistaa, että tutkimuksesta saadut lopulliset tulokset ovat suuntaa antavia, eikä niitä voida verrata suoraan koko maan yritysverkostoihin.

Yrityksen omistaminen ja sen toiminnan johtaminen on tuottanut useammalle yrittäjälle pienempiä ja suurempia ongelmia. Näitä ongelmia syntyy monesti kulttuurien suuren eroavaisuuden takia ja myös henkilökunnan yleisen työmoraalin johdosta. Dereskyn (2008, 129) mielestä kulttuurien väliset erot on helpompia selvittää ja ongelmatapaukset pystytään minimoimaan luottamuksen avulla.

Vaikka suomalainen ja gambialainen kulttuuri eroaakin toisistaan suuresti, uskon kokemusteni ja haastatteluideni perusteella, että suomalaiset yrittäjät sopeutuvat maassa vallitsevaan kulttuuriin ja normeihin suhteellisen helposti. Kansainvälisissä yritysverkostoissa toimiminen haastaa kaikkia osapuolia. (Kleindorfer & Wind 2009, 52).

### 5.3 Yritysverkostot tulevaisuudessa

Länsi-Afrikka ja sen kulttuuri on mielestäni hyvä pohja yritysverkostojen kehittämiseksi. Kuten Reisinger (2009, 350) kuvailee, ihmisten välisiä suhteita pidetään suurella arvolla myös Gambiassa ja yritysten välisiä suhteita halutaan luoda jatkossakin.

Tuloksista voi todeta, että lähes jokainen vastaajista pitää yritysverkostoja tärkeänä tekijänä yrityksen kasvussa ja menestyksessä tulevaisuuteen viitaten. Yritysverkostoja halutaan lähteä kehittämään ja yhteistyön merkitys nostetaan esille monessa haastattelussa. Yritysverkostojen toiminta ja niiden hyödyntäminen vaihtelee selvästi yrityksestä riippuen.

Pirnes (2002, 87.) on sitä mieltä, että huippuverkostojen erityispiirteisiin kuuluu muun muassa kyky toimia epävarmuuden vallitessa. Toimivat verkostot käyttävät vain pitkäkestoisia ja pysyviä yhteistyösuhteita. Tähän pitäisi tähdätä Gambian rannikkoalueella. Usein yritysten väliset suhteet ovat lyhyitä tai niitä ohjailee raha. Kyky toimia epävarmuuden alaisena ja vankempien yrityssuhteiden ylläpitäminen ja rakentaminen tulisi olla tulevaisuuden yritysverkostojen prioriteetti. Myös ulkoinen ja sisäinen tehokkuus sekä verkoston joustavuus ovat erityispiirteitä huippuverkostoille. (Pirnes 2002, 89).

Haastattelujen perusteella tulevaisuuden yritysverkostot ovat vielä hämärän peitossa, eikä niitä kunnolla osata vielä hahmottaa. Tämä johtuu siitä, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuuden yritysverkostot ovat globaaleja, monikansallisia sekä huomattavasti suurempia kuin nykyiset verkostot. Yritysten vähäinen tietämys

verkostoitumisen riskeistä voi koitua yrityksen heikkoudeksi (Ruohomäki, ym 2003, 16).

Yritysverkostojen toimivuus maassa jossa on suuri kilpailu asiakkaista voi olla haastavaa. Osa haastateltavista yrityksistä on lähtenyt toimimaan yksin, mutta lähes jokainen haastateltu pitää tärkeänä yritysverkostoa ja sen merkitystä yrityksen hyvinvoinnin ja kasvun kannalta.

Yritysverkostojen arvoa ei voida mitata rahassa tai myynnin volyyymillä, vaan arvo määräytyy yritysverkostojen luoman suhteen strategisen merkityksen pohjalta. (Ollus ym. 2000, 46). Haastattelutuloksissa nousi esille useassa kohdassa myynnin kasvattaminen yrityksissä. Tämä on liiketoiminnan kulmakivi, mutta yritysverkostoja ajatellessa useassa haastattelussa yritysten välinen luottamus sekä yhteistyön merkitys jäi hieman taka-alalle. Yritysverkostojen päätavoite on saavuttaa parempi asiakasymmärrys. (Kleindorfer & Wind 2009, 7).

Yritysverkostojen tulevaisuus nojaa vahvasti myös maan matkailuun, joka kehittyessään ja lisääntyessään pakostakin luo uusia verkostoja. Vähentynyt matkailu ja sen luomat verkostot voivat taas kutistaa ja jopa tappaa olemassa olevia verkostoja. Siksi olisikin tärkeää panostaa etenkin paikallisiin ja kansallisiin yritysverkostoihin ja yrityskumppaneihin.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona Joe's Apartmentille, joka sijaitsee Gambiassa Kerr Seringin kylässä. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia Gambian rannikolla sijaitsevien yritysten yritysverkostoja ja niiden toimivuutta. Myös nykytilan kartoitus sekä tulevaisuuden tutkiminen kuuluu työhöni. Haluan opinnäytetyölläni saavuttaa tuloksia, joista varsinkin toimeksiantajalleni olisi hyötyä oman liiketoimintansa kehittämisessä.

Opinnäytetyöni muodostuu teoriapohjan lisäksi aineiston keräämisen ja käsittelyn sekä tulosten ja johtopäätösten luvuista. Johdannon jälkeen työni käsittelee verkostoja yleisesti, mitä ne ovat käsitteenä ja millaisia eri muotoja niillä on. Verkosto- kappaleessa on myös otettu huomioon monikulttuurinen yritysverkosto. Verkostojen jälkeen siirryin yritysverkostoihin jotka toimivat Gambiassa. Kappaleessa käsitteelin erityisesti Gambian rannikkoaluetta, sen matkailua ja kulttuuria sekä Länsi-Afrikkalaista yritysrakennetta. Kappaleen tarkoitus on luoda lukijalle mielikuva Länsi-Afrikkalaisista yritysverkostoista sekä tuoda Gambiaa esille.

Opinnäytetyöni tavoitteeksi asetin Gambian rannikkoalueen yritysverkostojen nykytilan ja tulevaisuuden kartoituksen. Teoriaosuuden ja haastatteluiden perusteella yritysverkostoja pidetään tärkeinä, mutta niitä ei osata kunnolla vielä hahmottaa. Tulevaisuudessa yritysverkostoja syntyy lisää ja ne laajenevat yhä useamman yrityksen kohdalla kansainvälisiksi. Etenkin paikallisten yritysverkostojen puutteellisuus korostui tuloksissa.

Toisena opinnäytetyöni tavoitteena oli yritysverkostojen toimivuuden kartoitus rannikkoalueen yrityksissä. Gambian rannikolla on useita matkailualan yrityksiä, jotka kaikki toimivat matkailijoiden takia. Haastattelutulosten perusteella yritykset mieltävät yritysverkostot tärkeiksi menestyksen kannalta ja ovatkin osana toimivaa kansainvälistä yritysverkostoa.

Opinnäytetyöni vastaa sen asettamiin kysymyksiin, mutta vastauksia ei voida pitää kokonaisvaltaisesti totuuden mukaisina. Haastattelut on kerätty rannikkoalueelta, joka kattaa vain pienen osan maasta. Haastatteluihin vastanneet yritysten esimiehet eivät olleet valmistautuneet kysymyksiin. Myös henkilökunnan ymmärrys tutkittavaan aiheeseen vaihteli suuresti yrityksittäin.

## 6.1 Oma opinnäytetyöprosessi

Oma opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin vuoden 2015 joulukuussa, jolloin päätin tehdä opinnäytetyöni Gambiaan. Lopullinen aihe valikoitui vuoden 2016 tammikuussa, jolloin päätin lähteä tutkimaan yritysverkostoja Gambiaan. Vietin kuukauden Gambiassa keräten haastatteluja rannikkoseudun yrityksiltä. Seurasin läheltä toimeksiantajani yritystä ja opin siitä paljon omaa tietoperustaani samalla kerätessä. Tietoperustan kerääminen kesti Gambiasta palattuani kesän alkuun, jonka jälkeen haastatteluiden lopullinen purkaminen ja analysointi tapahtuivat vuoden 2016 keväällä, joka jatkui aina syksyyn asti.

Haastattelun käyttäminen osana opinnäytetyötä oli antoisa kokemus. Se toi sisältöä opinnäytetyöhöni ja antoi minulle uutta näkökulmaa jo tutusta ympäristöstä. Haastattelun avulla sain kerättyä uudenlaista tietoa yritysten nykytilasta sekä tulevaisuudesta.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Mahdollisina jatkotutkimusaiheina opinnäytetyölleni ehdotan eri maanosan tutkimista ja selvitystä Gambian huoneistohotellien yritysverkostoista, sillä huoneistohetelleja on maan kokoon nähden useita, varsinkin rannikkoalueella. Toinen aihe voisi käsitellä Gambian yritysverkostoja syvemmillä tasolla. Oma opinnäytetyötäni voisi pitää pohjana, josta voisi myöhemmin jalostaa uudemman version.

Jatkotutkimusaiheita löytyy muualtakin kuin yritysverkostoista.

Gambialaista yritysrakennetta olisi mielenkiintoista tutkia, sillä se eroaa

länsimaisesta yrityskulttuurista suuresti. Myös yhden yksittäisen yrityksen tutkiminen ja vaikka liiketoimintasuunnitelman laatiminen voisi olla todella mielenkiintoinen aihe missä tahansa Afrikan maassa sen poikkevan kulttuurin puolesta.

## LÄHTEET

Aaltonen, P., Hämäläinen, V., Ikävalko, H., Mantere, S. & Suominen, K. 2007. Voimaa Verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja [viitattu 17.9.2016]. Saatavissa:

[http://www.tuottavuustyö.fi/files/52/voimaa\\_verkostosta.pdf](http://www.tuottavuustyö.fi/files/52/voimaa_verkostosta.pdf)

African development bank. 2006. The Gambia tourism development master plan [viitattu 6.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.unevoc.unesco.org/e-forum/The%20Gambia%20Summary%20Report%20November%202006.pdf>

Akam, S. 2010. Independent Appeal: Breaking the silence of Gambia's sex tourism. Independent [viitattu 14.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.independent.co.uk/news/world/africa/independent-appeal-breaking-the-silence-of-gambias-sex-tourism-2164853.html>

Boniface, B. & Cooper, C. 2009. Worldwide destinations. 5. painos. Elsevier Oy.

Deresky, H. 2008. International Management. Pearson Education International.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finpro. 2016. Nigerian suuret markkinat auki suomalaisille telecom-yrityksille [viitattu 14.9.2016]. Saatavissa:

[https://www.finpro.fi/uutiset;jsessionid=A0C5132092754C72D05CA08D93CA5ECF.webapp1?p\\_p\\_id=101\\_INSTANCE\\_1skL&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_101\\_INSTANCE\\_1skL\\_redirect=%2F&\\_101\\_INSTANCE\\_1skL\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_INSTANCE\\_1skL\\_assetEntryId=1565415&\\_101\\_INSTANCE\\_1skL\\_type=content&\\_101\\_INSTANCE\\_1skL\\_urlTitle=nigerian-suuret-markkinat-auki-suomalaisille-telecom-yrityksille](https://www.finpro.fi/uutiset;jsessionid=A0C5132092754C72D05CA08D93CA5ECF.webapp1?p_p_id=101_INSTANCE_1skL&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_101_INSTANCE_1skL_redirect=%2F&_101_INSTANCE_1skL_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_1skL_assetEntryId=1565415&_101_INSTANCE_1skL_type=content&_101_INSTANCE_1skL_urlTitle=nigerian-suuret-markkinat-auki-suomalaisille-telecom-yrityksille)

- Fung, V., Fung, W. & Wind, Y. 2008. Competing In A Flat World. Wharton School Publishing.
- Fatbirder. 2016. Gambia [viitattu 18.5.2016]. Saatavissa: [http://fatbirder.com/links\\_geo/africa/gambia.html](http://fatbirder.com/links_geo/africa/gambia.html)
- Gambia Map. 2016. Political Map of Gambia [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: [https://www.google.fi/search?q=gambia+kartta&biw=1366&bih=651&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiC6LOAv8XOAhVDiSwKHVC1DroQ\\_AUIBygC#imgsrc=qTSjs449Dg-LtM%3A](https://www.google.fi/search?q=gambia+kartta&biw=1366&bih=651&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiC6LOAv8XOAhVDiSwKHVC1DroQ_AUIBygC#imgsrc=qTSjs449Dg-LtM%3A)
- Globalis. 2016. Gambia [viitattu 6.9.2016]. Saatavissa: <http://www.globalis.fi/Maat/Gambia>
- Harris, P. & Moran, R. 1993. Managing Cultural Differences. 3. painos. Gulf Publishing Company.
- Holden, A. 2013. Tourism, Poverty and Development. Routledge.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2016. Haastattelu [viitattu 28.7.2016]. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>
- Kintish, W. 2014. Business networking – The survival guide. Pearson Education Limited.
- Kleindorfer, P. & Wind, Y. 2009. The Network Challenge.
- Koppa. 2015. Verkostoanalyysi [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/verkostoanalyysi>
- Länsi-Afrikka. 2016. Google Maps [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa: <https://www.google.fi/maps/place/L%C3%A4nsi-Afrikka/@13.8776241,-19.2126827,4z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xe26e8142c8c27c9:0xd456c5cbdb66949!8m2!3d13.531665!4d-2.4604145>

Maasilta, M. 1998. Länsi-Afrikassa romu elättää ja työllistää. Maailman kuvalehti [viitattu 6.9.2016]. Saatavissa:

<https://www.maailmankuvalehti.fi/1998/2/lyhyet/lansi-afrikassa-romu-elattaa-ja-tyollistaa>

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 2000. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Pirnes, H. 2002. Verkosto-Ylivoimaa. Helsinki: WSOY.

Reisinger, Y. 2009. International Tourism – Cultures and Behaviour. Elsevier Inc.

Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P. & Harkki, R. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen – verkostoreittaus. Edita Publishing Oy.

Räsänen, H. 2016. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [viitattu 5.6.2016].

Saatavissa:

[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2016. Haastattelu [viitattu 27.7.2016]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Sieg, C. 2013. Africa. 13. painos. Lonely Planet Publications.

Sowe, T. 2016. Joe's Apartment omistaja. Haastattelu 28.2.2016

Tilastokeskus. 2016. Väestö [viitattu 19.9.2016]. Saatavissa:

[http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html)

Trading Economics. 2016. Gambia Väestö [viitattu 31.3.2016]. Saatavissa:

<http://fi.tradingeconomics.com/gambia/population>

Ulkoasiainministeriö. 2016. Yritysten katseet Länsi-Afrikassa – vetoapua tarvitaan Nigeriassa ja Ghanassa [viitattu 14.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=342288&contentlan=1&culture=fi-FI>

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

# LIITTEET

## Liite 1.

Gambian Tourism Networks - Development Project Sivu 1/2

**Gambian Tourism Networks - Development Project**  
Lahti University of Applied Sciences, Finland

**Networks Generally**

---

1. **Is your company currently involved in a network?**  
*Mark only one oval.*

Yes  
 No

2. **What kind of networks?**  
*Tick all that apply.*

Local  
 Regional  
 National  
 International

3. **Is it important to have networks between companies?**  
*Mark only one oval.*

Yes  
 No

4. **Explain your previous choice**

---

**Customer Services**

---

5. **Are there any impacts for customers from networks?**  
*Mark only one oval.*

Yes  
 No

[https://docs.google.com/a/student.lamk.fi/forms/d/1xX-4RT3J\\_5leUMmuI9CVxmhYq...](https://docs.google.com/a/student.lamk.fi/forms/d/1xX-4RT3J_5leUMmuI9CVxmhYq...) 16.1.2016



Liite 2.

Gambian Tourism Networks - Development Project Sivu 2/2

6. If there is, what are they?  
\_\_\_\_\_

7. Do you have services provided by networks outside your own company?  
Mark only one oval.

Yes  
 No

8. If there are, what kind of services?  
\_\_\_\_\_

---


**Future of Networks**

9. What kind of networks would you like to have in the future?  
\_\_\_\_\_

10. Do you think it is significant to have networks in the future?  
Mark only one oval.

Yes  
 No

11. What is an ideal network like between businesses?  
Please describe  
\_\_\_\_\_

Powered by 

[https://docs.google.com/a/student.lamk.fi/forms/d/1xX-4RT3J\\_5leUMmul9CVxmhYq...](https://docs.google.com/a/student.lamk.fi/forms/d/1xX-4RT3J_5leUMmul9CVxmhYq...) 16.1.2016